



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union



**Univerzitet Edukons**

**UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U**

**POLJOPRIVREDI**

**Autor: Doc. dr Andrea Katić**

Sremska Kamenica, 2016

CaSA





Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural  
Education to Link with Society

**EDUCONS**  
UNIVERSITY

***TEMPUS projekat:***

**Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja**

**u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)**

**544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001 - 001)**

**kurs/seminar/modul**

# **UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U POLJOPRIVREDI**

**Autor: Doc. dr Andrea Katić**

***SADRŽAJNI RECENZENTI,***

***Partneri iz EU***

***STRUČNI RECEZENTI***

***Univerzitet Educons***

***Prof. dr Vilmoš Tot***

***Prof. dr Ljubinko Jovanović***

***Doc. dr Diona Đurđević***



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural  
Education to Link with Society

**EDUCONS**  
UNIVERSITY

**TEMPUS projekat:**  
**Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja**  
**u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)**  
**544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001 - 001)**

**Koordinator:**

**Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet**

**WP4 (DEV) - Modernizacija nastavnih sadržaja**

**4.3. Razvoj klasičnih stručnih kurseva za  
nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama**

**4.4. Razvoj on-line stručnih kurseva za  
nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama**

**WP7 (DEV) - Pilot implementacija stručnih kurseva**

**7.1. Implementacija klasičnih stručnih kurseva**

**7.2. Implementacija on-line stručnih kurseva**

This material is created within Tempus project "CaSA "Building Capacity of Serbian Agricultural Education to Link with Society" 544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 - 4604 / 001 – 001) which has been funded with the support of the European Commission. This material reflects the view of the author only and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. With the support of the Tempus programme of the European Union.



Republic of Serbia  
Autonomous Province of Vojvodina  
Provincial secretariat for finance

Zahvaljujemo se Autonomnoj Pokrajini Vojvodini, Pokrajinskom sekretarijatu za finansije, Novi Sad, na dodeli bespovratnih sredstava Univerzitetu Educons, iz Sremske Kamenice.

Sredstva su namenjena za potrebe učešća u sufinansiranju aktivnosti iz Projekta " Izgradnja kapacitet srpskog obrazovanja u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom" a po programu "544072-TEMPUS -CaSA".

## SADRŽAJ

1. Funkcionisanje fondova EU i fondovi namenjeni Srbiji za poljoprivredu (IPARD)
2. Pojam projekta, faze projektnog ciklusa
3. Pristup Logičke matrice (LFA)
4. Projektna dokumentacija
5. Značaj timskog rada na projektu
6. Planiranje ljudskih resursa na projektu
7. Planiranje troškova projekta
8. Definicije i pojmovnik
9. Literatura

## UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U POLJOPRIVREDI

<b>Ime i prezime nastavnika</b>	Andrea Katić
<b>Fakultet/Univerzitet</b>	Univerzitet Educons
<b>Naziv kursa</b>	Upravljanje projektima u poljoprivredi
<b>Ciljna grupa (kome je kurs namenjen)</b> (upisati AMS za kurs za nastavnike, a PSSS za kurs za savetodavce)	AMS/PSSS
<b>Tip kursa</b> (upisati klasična nastava ili online ili blended)	Klasična nastava
<b>Trajanje kursa</b> (upisati 1 dan – 8 sati ili 2 dana – 16 sati )	1-2 dan

### Obrazloženje svrhe kursa

Približavanje EU doneće nove mogućnosti, uključujući i evropske fondove. Poljoprivredni sektor zahteva pripremu za korišćenje pretpristupnih fondova EU za poljoprivredu (IPARD) na koje Srbija dobija pravo zahvaljući statusu kandidata. Apliciranje za sredstva iz EU fondova je složen proces i finansijska sredstva se isključivo dodeljuju za unapred isplanirane i razrađene programe/projekte. Plan i priprema predloga projekata i projektne dokumentacije zahtevaju posedovanje stručnih znanja i veština iz oblasti upravljanja projektima u skladu sa EU programima. Svrha kursa je edukacija ljudi iz poljoprivrednog sektora iz oblasti EU fondova i vođenja projekata u cilju pripreme za buduće izazove.

### Opis kursa:

#### 1. Funkcionisanje fondova EU i fondovi namenjeni Srbiji za poljoprivredu (IPARD)

Tema obrađuje funkcionisanje EU fondova namenjenih Srbiji sa posebnim naglaskom na IPA V komponentu (IPARD) koja se odnosi na ruralni razvoj. IPARD fond je namenjen zemljama kandidatima sa ciljem pripreme za implementaciju i upravljanje Zajedničkom poljoprivrednom politikom EU.

## **2. Pojam projekta, faze projektnog ciklusa**

Tema obrađuje osnovne karakteristike projekta, u svim njegovim fazama, koga možemo da definišemo kao grupu aktivnosti usmerenu na ostvarivanje određenog cilja u određenom roku, putem korišćenja određenih resursa (finansijskih, materijalnih ili ljudskih).

## **3. pristup Logičke matrice (LFA)**

LFA je alatka za analizu, prezentaciju i upravljanje koja omogućava planerima i menadžerima da: Analiziraju postojeću situaciju tokom pripreme projekta; Uspostave logičnu hijerarhiju prema cilju koji bi trebalo da bude dostignut; Identifikuiju određene potencijalne rizike; Predstavlja korisnu osnovu za evaluaciju tokom i na kraju projekta; Utvrđuje koji je najbolji način za nadzor i evaluaciju posledica i rezultata; Pruža sažetak projekta u standardizovanom formatu.

## **4. Projektna dokumentacija**

Tema se odnosi na edukaciju vezanu za glavna polja koja sadrži projektna prijava. Objašnjava se šta su ciljevi projekta, rezultati, aktivnosti, indikatori...itd.

## **5. Značaj timskog rada na projektu**

Upravljanje projektima je usko povezano sa timom i timskim radom. Za upravljanje projektima potreban je uspešan tim, a za uspešan tim je potreban timski rad jer tim nije grupa ljudi koja se okupilo bez razloga.

## **6. Planiranje ljudskih resursa na projektu**

Tema obuhvata sve aspekte upravljanja ljudima i međuljudskim odnosima, uključujući liderstvo, vođenje, upravljanje konfliktima, ocenjivanje, itd.

## **7. Planiranje troškova projekta**

Tema se odnosi na procenjivanje troškova svih projektnih resursa, utvrđivanje budžeta projekta i praćenje troškova kako bi se projekat realizovao u okviru predviđenog budžeta.

## **Ciljevi kursa**

Polaznici kursa će biti osposobljeni za rad u projektnom timu, za koncipiranje i oblikovanje projektnih ideja u obalsti poljoprivrede po EU metodologiji.

## **Kratak opis aktivnosti učesnika (toka kursa)**

Prvi deo kursa, predviđa upoznavanje učesnika sa funkcionisanje EU fondova namenjenih Srbiji sa posebnim naglaskom na IPA V komponentu (IPARD) koja se odnosi na ruralni razvoj. U okviru druge tematske celine, nastavnik će polaznike upoznati sa osnovnim karakteristikama projekta i svim njegovim fazama nakon čega će svi zajednički analizirati praktične primere dobre prakse završenih projektata iz oblasti poljoprivrede koje finansira EU.

U sledećem delu kursa učesnici će se upoznati sa načinom izrade logičke matrice (LFA) koja predstavlja analitički alat za prikazivanje projektnih predloga na strukturiran način. LFA je međunarodno priznat metod za planiranje i upravljanje projekata koji se koristi Evropska komisija, Ujedinjene nacije i drugi donatori.

Posle upoznavanja sa načinom izrade logičke matrice (LFA), učesnici kursa biće podeljeni u grupe koje će samostalno napraviti LFA na osnovu vlastitih projektnih ideja. Nakon toga sledi izlaganje grupa, komentari i davanje sugestija od strane nastavnika i drugih učesnika.

Sledeća tema se odnosi na edukaciju vezanu za glavna polja koja sadrži projektna prijava. Objašnjava se šta su ciljevi projekta, rezultati, aktivnosti, indikatori...itd. Učesnici podeljeni u grupe imaju priliku da na osnovu izrađene LFA naprave skicu predloga projekta.

Peta nastavna jedinica odnosi se na značaj timskog rada na projektima.

Poslednji deo kursa se odnosi na planiranje ljudskih resursa i planiranje troškova projekta. Učesnici podeljeni u grupe imaju priliku da na osnovu izrađene LFA i skice predloga projekta daju procenu potrebnog budžeta.

Slede pitanja, komentari i evaluacija kursa.

## **Funkcionisanje fondova EU i fondovi namenjeni Srbiji za poljoprivredu**

Približavanje Srbije EU doneće nove mogućnosti, uključujući i evropske fondove. Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA) je jedinstven pretpristupni instrument za pomoć zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima u procesu pridruživanja. Cilj (IPA) je pružanje podrške u usvajanju i sprovođenju političkih, institucionalnih, pravnih, administrativnih, socijalnih i ekonomskih reformi koje se od njih zahtevaju u cilju usaglašavanja sa vrednostima Evropske unije i postepenog usklađivanja sa pravilima,



standardima, politikama i praksama radi dostizanja punopravog članstva u EU. IPA predstavlja bespovratnu pomoć Evropske unije (EU), što znači da se primljeni i uspešno potrošeni novac ne mora vraćati niti plaćati bilo kakava kamata. Važno je istaći da se IPA zasniva na tzv. „principu dodavanja”, što znači da IPA predstavlja dodatnu pomoć opsežnim i sveobuhvatnim reformskim zahvatima Vlade Srbije (M. Ognjen, 2015).

Tabela 1. IPA II budžetski period 2014. do 2020. godine (A. Pejović i sar., 2014)

Korisnik pomoći	2014	2015	2016	2017	2018-2020.	UKUPNO
Srbija	195,1	201,4	207,9	215,4	688,2	1508,0
Albanija	83,7	86,9	89,7	92,9	296,3	649,4
Makedonija	85,7	88,9	91,6	94,9	303,1	664,2
Kosovo	83,8	85,9	88,7	91,9	295,3	645,5
Crna Gora	39,5	35,6	37,5	39,6	118,5	270,5
Turska	620,4	626,4	630,8	636,4	1.940,0	4.453,9
Bosna i Hercegovina <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-

Planiranje IPA budžeta prati budžetski ciklus EU, što znači da se IPA planira za period od sedam godina. U prethodnom budžetskom ciklusu EU, od 2007. do 2013. godine (IPA), Srbiji je bilo namenjeno 1,4 milijardi evra od ukupno 10,5 milijardi evra. U novom budžetskom periodu, koji obuhvata period od 2014. do 2020. godine (IPA II), budžet namenjen Srbiji iznosi 1,5 milijardi evra, od ukupno 11,5 milijardi evra. Kako bi se IPA sredstva bolje planirala i povećao efekat finansijske pomoći EU IPA sredstva su usmerena na određene prioritete definisane u osam sektora, kao i na programe prekogranične i transnacionalne saradnje. IPA sredstva, iako ograničena, postaju sve značajnija zbog predstojećih pregovora o pristupanju Srbije EU. (Poljoprivreda i ruralni razvoj – potreban je značajni napor – poglavlje 11, Zaštita životne sredine – potpuna neusklađenost poglavlje 27) (A. Pejović i ostali., 2014).

Poljoprivredni sektor zahteva pripremu za korišćenje pretpristupnih fondova EU za poljoprivredu (IPARD) na koje Srbija dobija pravo zahvaljući statusu kandidata. Apliciranje za sredstva iz EU fondova je složen proces i finansijska sredstva se isključivo dodeljuju za unapred isplanirane i razrađene programe/projekte. Plan i priprema predloga projekata i

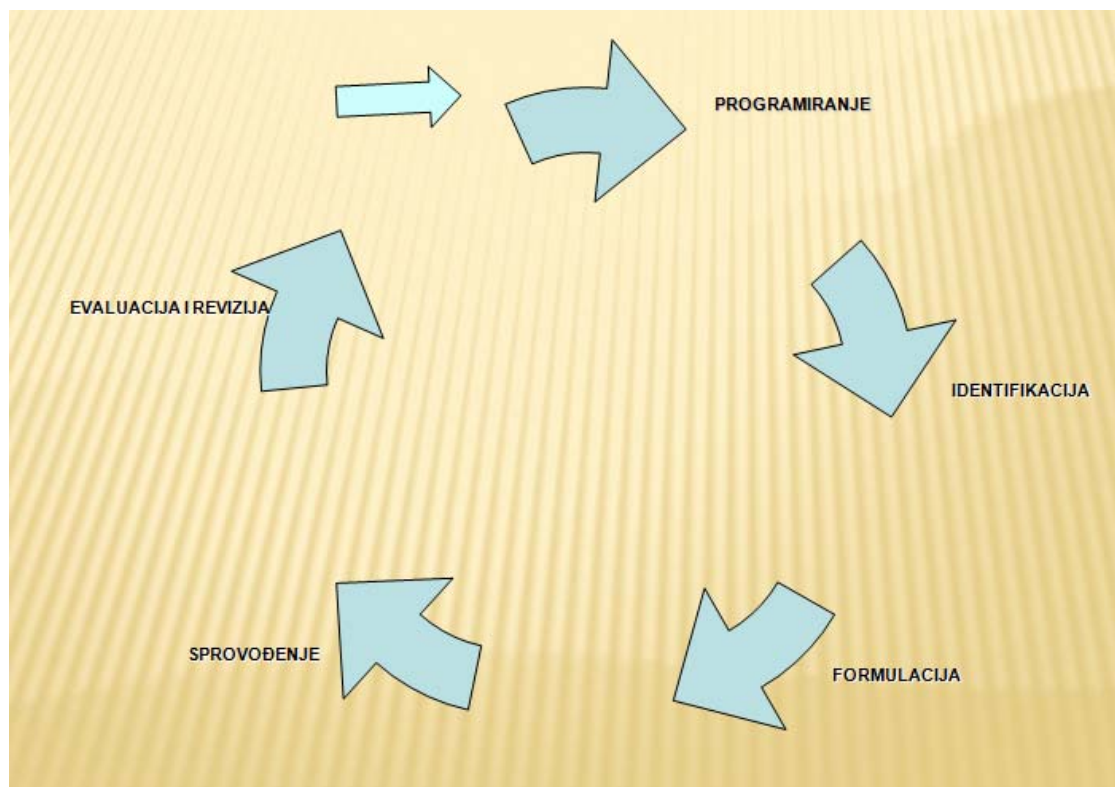
projektne dokumentacije zahtevaju posedovanje stručnih znanja i veština iz oblasti upravljanja projektima u skladu sa EU programima (A. Pejović i ostali., 2014).

## **Projekat i projektni ciklus**

Projekat je grupa aktivnosti koja je usmerena na ostvarivanje određenog cilja u određenom roku, putem korišćenja određenih resursa (finansijskih, materijalnih ili ljudskih). Projekat mora da bude zasnovan na širim programskim ciljevima i poseduje:

- Jasno definisane ciljeve koji odslikavaju identifikovane potrebe
- Identifikovanu ciljnu grupu/grupe
- Utvrđene upravljačke odgovornosti
- Utvrđen početak i kraj projekta
- Definisan mehanizam za praćenje i evaluaciju
- Utvrđene resurse i budžet

Projektni ciklus je koncept koji opisuje upravljanje aktivnostima i donošenje odluka tokom životnog ciklusa projekta. Njegova primena obezbeđuje da su identifikovani i razvijeni projekti u skladu sa definisanim razvojnim ciljevima, relevantni iz ugla strategija i potreba ciljnih grupa, da su projekti izvodljivi a ciljevi realistično definisani, kao i da su ostvarene koristi, a rezultati održivi. Projektni ciklus se sastoji od faze programiranja, identifikacije, formulacije, sprovođenja i evaluacije i revizije (Marković i sar., 2010.) (Delević M., 2011) (Project Management Institute, 2013).



**Slika 1. Projektni ciklus** (Kancelarija za evropske integracije, 2011)

Svrha programiranja je identifikovanje i utvrđivanje glavnih ciljeva i sektorskih prioriteta kako bi se obezbedio okvir za identifikaciju i formulaciju projekata. Ovo uključuje analizu društveno ekonomskih indikatora, nacionalnih i donatorskih prioriteta. Cilj ove faze je identifikovanje glavnih problema/ograničenja u vezi definisanih prioriteta i definisanje razvojnih ciljeva u pravcu njihovog rešavanja. Faza programiranja, poznata i kao faza planiranja, često pokriva višegodišnji period (Marković i sar., 2010.).

Identifikacija označava donošenje odluke da li ideju treba tretirati kao projekat (usklađenost sa programskim prioritetima, bitnost projekta, izvodljivost projekta, vremenski okvir itd.). Takođe uključuje aktivnosti vezane za identifikovanje različitih učesnika u projektu, konsultacije sa zainteresovanim stranama, izradu predloga projekta, procenu troškova i preliminarnu procenu održivosti (finasijski, tehnički, socijalni, ekološki aspekti i sl.) (Marković i sar., 2010.).

Formulacija uključuje potvrdu bitnosti i izvodljivosti predloga projekta. Vršiti se priprema konačne verzije predloga projekta, kao i neophodne projektne dokumentacije.

Aktivnosti koje prethode fazi sprovođenja su: potpisivanje finasijskog sporazuma, sprovođenje tendera i potpisivanje ugovora. Nakon toga vrši se sprovođenje predviđenih aktivnosti u cilju ispunjenja predviđenih rezultata i ciljeva. U ovoj fazi neophodno je vršiti

efikasno upravljanje raspoloživim resursima, kao i praćenje i izveštavanje o napretku projekta.

Evaluacija i revizija označava ocenu tekućeg ili završenog projekta. Svrha ove faze je da se utvrdi ispunjenost ciljeva, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost projekta, kao i da se omogući priprema budućih programa i projekata (Marković i sar., 2010.).

## Logička matrica

**Logička matrica** je instrument/analitički alat koji obezbeđuje predstavljanje projektnog predloga na strukturiran način (Kancelarija za evropske integracije, 2011). Međunarodno je priznat metod za planiranje i upravljanje projektima koji koristi Evropska komisija, Ujedinjene nacije i drugi donatori. Predstavlja alatku za analizu, prezentaciju i upravljanje koja omogućava planerima i menadžerima da:

- Analiziraju postojeću situaciju tokom pripreme projekta;
- Uspostave logičnu hijerarhiju prema cilju koji bi trebalo da bude dostignut;
- Identifikuiju određene potencijalne rizike;
- Vršu evaluaciju tokom i na kraju projekta;
- Utvrđuje koji je najbolji način za nadzor i evaluaciju posledica i rezultata;
- Sagledaju sažetak projekta u standardizovanom formatu.

**Tabela 1. Izgled logičke matrice (Kancelarija za evropske integracije, 2011)**

Naziv projekta		Ukupan budžet	
Opšti cilj (1)	Indikatori (9)	Izvori verifikacije (10)	
Svrha projekta (2)	Indikatori (11)	Izvori verifikacije (12)	Pretpostavke (8)
Rezultati (3)	Indikatori (13)	Izvori verifikacije (14)	Pretpostavke (7)
Aktivnosti (4)	Sredstva	Troškovi	Pretpostavke (6)
			Preduslovi (5)

## **Pristup logičkog okvira u fazama i koracima:**

Osmišljavanje logičkog okvira ima dve osnovne faze: analizu i planiranje. U fazi analize postoje četiri koraka:

1. Analiza zainteresovanih strana;
2. Analiza problema;
3. Analiza ciljeva;
4. Analiza strategija.

U fazi planiranja, rezultati analize se transkribuju u praktičan, operativni plan koji je spreman za implementaciju. Priprema se logicka matrica, vrše se dalje analize i modifikuju ideje. Definišu se i vremenski određuju aktivnosti i potrebna sredstva, dok se na kraju priprema budžet (Marković i ostali, 2010.).

## **Terminologija u okviru LFA pristupa:**

**1. Zainteresovane strane:** Pojedinci ili institucije koje mogu – direktno ili indirektno, pozitivno ili negativno – uticati ili biti pod uticajem nekog projekta ili programa.

**2. Korisnici:** To su oni koji na bilo koji način imaju koristi od realizacije projekta. Razlika se može napraviti između ciljnih grupa i krajnjih korisnika:

**(a) Ciljne grupe:** Grupe/entiteti na koje će projekat imati direktan pozitivan uticaj na nivou svrhe projekta. Može da podrazumeva i osoblje partnerskih organizacija.

**(b) Krajnji korisnici:** Oni koji dugoročno imaju koristi od projekta na nivou društva ili uopšteno sektora, npr. deca zbog povećanog izdvajanja u sektor zdravlja i obrazovanja, potrošači zbog poboljšane poljoprivredne proizvodnje i plasmana na tržište.

**3. Partneri na projektu:** Oni koji realizuju projekte (koji su takođe zainteresovane strane i mogu biti i ciljna grupa).

**4. Indikatori:** Opisuju rezultate na objektivno merljiv način i tačno utvrđuju koji su to standardi koji moraju biti dostignuti kako bi rezultati i ciljevi bili ostvareni. Kvantitativni indikatori su uglavnom statistički pokazatelji rezultata definisani kao broj, procenat, stopa ili racio. Kvalitativni indikatori su opisno definisani pokazatelji koji mere nivo ostvarene promene datog rezultata prema definisanoj metodologiji za prikupljanje, obradu i analizu podataka. U slučaju kada podaci za indikator koji najdirektnije meri stepen ostvarenog rezultata nisu dostupni (ili nisu dostupni po prihvatljivim troškovima) formulišu se indirektni

idikatori (zasnovani na anketi/intervjuu) koji na manje direktan ali objektivan način mere dati rezultat (Marković i ostali, 2010.) (Kancelarija za evropske integracije, 2011).

## Definicije i pojmovi:

Definicija na srpskom	Skraćenica	Definicija na engleskom	Reference
Metodologija za planiranje, upravljanje i procenu programa i projekata, koja obuhvata analizu zainteresovanih strana, analizu problema, analizu ciljeva, analizu strategija, pripremu logičke matrice i plan aktivnosti i resursa.	LFA	The methodology for planning, managing and evaluating programs and projects, which includes stakeholder analysis, problem analysis, analysis of objectives, analysis of strategies, preparation of the logical framework and plan of activities and resources.	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
SWOT analiza (snage (eng. strengths), slabosti (eng. weaknesses), šanse (eng. opportunities) i pretnje (eng. threats)) se koristi za analiziranje unutrašnjih snaga i slabosti neke organizacije i spoljašnjih šansi i pretnji sa kojima se ona suočava. Može se koristiti ili kao alat za opštu analizu ili da bi se utvrdilo na koji način se neka organizacija odnosi prema određenom problemu ili izazovu.	SWOT	SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats is used to analyze the internal strengths and weaknesses of an organization and the external opportunities and threats that it faces. It can be used as a tool for general analysis or to determine the manner in which an organization treats a particular problem or challenge.	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
Projektni ciklus prati životni vek projekta od inicijalne ideje do njegovog završetka. On pruža strukturu kojom se osigurava da zainteresovane	PC	The project cycle follows the life of project from the initial idea to its completion. It provides a structure to ensure that stakeholders are consulted, and	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE

strane budu konsultovane i definiše ključne odluke, zahteve za informacijama i odgovornosti u svakoj fazi, tako da se mogu donositi informisane odluke u svakoj fazi projektnog ciklusa .		defines the key decisions, information requirements and responsibilities at each phase so that they can make informed decisions at every stage of the project cycle.	MATRICE, Beograd 2011.
Kvantitativni ili kvalitativni faktor ili promenljiva koji pruža jednostavno i pouzdano sredstvo za merenje promena, da bi se odradile promene koje su u vezi sa nekom intervencijom ili da bi se pomoglo proceni učinka nekog razvojnog aktera.		Quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure changes in order to check off changes are in connection with an intervention or in order to help estimating the impact of a development actor.	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
Merljivi indikatori koji će pokazati da li su ciljevi postignuti ili nisu, na tri najviša nivoa logičke matrice. Pružaju osnov za osmišljavanje odgovarajućeg sistema praćenja.	OVI	Measurable indicators that will show whether the objectives have been achieved at the highest levels of the logical framework. They provide a basis for designing an appropriate monitoring system.	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
Metoda grafičkog predstavljanja informacija koja se često koristi za pravljenje rasporeda aktivnosti. Nalik stubičnom grafikonu.		The method of graphical presentation of information that is often used for scheduling activities. Resembling to chart.	Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
Jedinstven predpristupni instrument za pomoć zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima u procesu pridruživanja u EU. Cilj (IPA), je pružanje podrške u usvajanju i sprovođenju	IPA	The unique pre-accession instrument to help candidate countries and potential candidate countries in the EU accession process.	D. Bass i ostali, Vodič kroz programe Evropske unije 2014.-2020. godine, Evropski pokret u Srbiji, Beograd 2014

političkih, institucionalnih, pravnih, administrativnih, socijalnih i ekonomskih reformi koje se od njih zahtevaju u cilju usaglašavanja sa vrednostima Evropske unije i postepenog usklađivanja sa pravilima, standardima, politikama i praksama radi dostizanja punopravog članstva u EU .			
Pospešivanje saradnje Srbije sa susedima kroz zajedničke lokalne i regionalni proekte. Aktivnosti i rezultati projekta vezani su za obe strane granice, učestvuju partnerske organizacije iz obe države	CBC	Fostering cooperation between Serbia and its neighbors through joint local and regional projects. Activities and results of the project are connected to both sides of the border participate partner organizations from both countries	D. Bass i ostali, Vodič kroz programe Evropske unije 2014.-2020. godine, Evropski pokret u Srbiji, Beograd 2014
IPARD program predstavlja vrstu operativnog programa namenjenog poljoprivredi i ruralnom razvoju.	IPARD	IPARD program represents the kind of operational program intended for agriculture and rural development.	M. Ognjen, EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd 2015.
Postupci u skladu sa pravilima za spoljnu pomoć Komisije sadržani u Finansijskoj uredbi.	PRAG	Procedures in accordance with the rules for external aid of the Commission contained in the Financial Regulation.	M. Ognjen, EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd 2015.



## Literatura:

1. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide, 2013.
2. Delević M., Priručnik za izradu logičke matrice, Kancelarija za evropske poslove Vlade Srbije, 2011.
3. Kancelarija za evropske integracije, PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE, Beograd 2011.
4. D. Bass i ostali, Vodič kroz programe Evropske unije 2014.-2020. godine, Evropski pokret u Srbiji, Beograd 2014
5. M. Ognjen, EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd 2015.
6. A. Pejović i ostali., Vodič kroz Instrument pretpristupne pomoći IPA II 2014-2020., Evropski pokret u Srbiji, Beograd 2014.
7. Z. Marković i ostali, Priručnik upravljanje projektnim ciklusom, 2010.



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural  
Education to Link with Society

**EDUCONS**  
UNIVERSITY

**TEMPUS projekat:**

***Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja***

***u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)***

***544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001 - 001)***

**Koordinator:**

***Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet***

***WP4 (DEV) - Modernizacija nastavnih sadržaja***

***4.3. Razvoj klasičnih stručnih kurseva za***

***nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama***

***4.4. Razvoj on-line stručnih kurseva za***

***nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama***

***WP7 (DEV) - Pilot implementacija stručnih kurseva***

***7.1. Implementacija klasičnih stručnih kurseva***

***7.2. Implementacija on-line stručnih kurseva***

**CaSA**